

CLAYTON MACHADO CARSTENS

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2003.

Orientadora: Prof.^a Dr^a Onilza Borges Martins

CURITIBA

2004

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a DEUS pela oportunidade e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência e, ao freqüentar este curso, perceber e atentar para a relevância de temas que não faziam parte, em profundidade, das nossas vidas.

Agradeço à Profª Drª. Onilza Borges Martins pela sua presteza nos momentos adversos e de dificuldade na qual orientou-me nesta monografia.

Ao Prof Dr Vicente Pacheco pela sua coordenação deste Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios - UFPR, bem como a todos os professores e colaboradores que trabalharam para o seu sucesso e conclusão e aos colegas de turma na qual pudemos conviver e trocamos idéias neste período e assim agregarmos mais conhecimento em nossas vidas.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa companheira e amiga de todos os momentos, que sempre procura me incentivar nas horas difíceis, e assim motivando-me para que juntos busquemos nossas realizações.

Aos meus filhos pelas palavras de amizade e de incentivo para prosseguirmos buscando novos conhecimentos.

Aos meus pais Douglas *"in memorian"* e Emyr por sua perseverança de vida na busca da minha educação.

EPÍGRAFE

É fundamental que o estudante adquira uma compreensão e uma percepção nítida dos valores. Tem de aprender a ter um sentido bem definido do belo e do moralmente bom.

(Albert Einstein)

Se deres um peixe a um homem, ele alimentar-se-á uma vez; se o ensinares a pescar, alimentar-se-á durante toda a vida.

(Kuan-Tsu)

Dois importantes fatos, nesta vida, saltam aos olhos; primeiro, que cada um de nós sofre inevitavelmente derrotas temporárias, de formas diferentes, nas ocasiões mais diversas. Segundo, que cada adversidade traz consigo a semente de um benefício equivalente. Ainda não encontrei homem algum bem-sucedido na vida que não houvesse antes sofrido derrotas temporárias. Sempre que um homem supera os reveses, torna-se mental e espiritualmente mais forte... É assim que aprendemos o que devemos à grande lição da adversidade.

(Andrew Carnegie e Napoleon Hill)

RESUMO

CARSTENS, Clayton Machado. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS. O propósito deste trabalho é especular sobre a função da comunicação nas organizações como reveladora e solucionadora de problemas. As diferentes formas em que se apresenta a comunicação dentro das organizações bem como na vida social, são estudadas com o objetivo de demonstrar a importância do saber usar esta ferramenta nas relações interpessoais. Num primeiro momento procura-se esclarecer a origem da linguagem, entendendo que esta é uma das formas usadas para o homem se comunicar. Mas não apenas a linguagem, outras formas são contempladas. Assim o presente estudo procura conscientizar os gestores, de que uma organização, deve proporcionar informações continuadas e instrumentos que possam promover a qualidade da comunicação, no processo de Gestão de Negócios. O processo de comunicação é de fundamental importância para o ambiente organizacional. Ele favorece as interações humanas, contribui para a qualidade nas relações de trabalho, interfere na produtividade e conseqüentemente na qualidade de vida. O sistema de comunicação supre todas as unidades, departamentos e pessoas da empresa com informações. Promove relacionamentos e motivações contínuas entre as pessoas. A privação, ausência ou conflito de informações terá como conseqüência o mau funcionamento da empresa, acarretando ineficiência de seus funcionários e fatalmente comprometerá os resultados. A fim de evitar estes problemas o líder deverá fazer uso de recursos motivacionais que elevem a auto-estima de seu grupo de trabalho e ao mesmo tempo traga retorno positivo para a organização. Através de uma avaliação da situação atual da empresa, dos problemas, que se apresentam e de como está o nível de comunicação entre os diversos setores, terá subsídios para eliminar os conflitos.

PALAVRAS-CHAVE: organização, comunicação, informação, conflito, motivação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
2. A GÊNESE DA COMUNICAÇÃO E SUA PARTICIPAÇÃO NAS RELAÇÕES HUMANAS.....	11
2.1 LINGUAGEM X COMUNICAÇÃO.....	12
2.2 A COMUNICAÇÃO ESTÁ RESTRITA AOS HUMANOS?.....	15
2.3 COMUNICAÇÃO E LEGITIMAÇÃO SOCIAL.....	16
3. A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
3.1 COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO.....	20
3.2 COMUNICAÇÃO E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
3.3 COMUNICAÇÃO INFORMAL.....	27
4. A COMUNICAÇÃO E AS NOVAS TECNOLOGIAS.....	29
4.1 OS PARADIGMAS DAS NOVAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO.....	32
5. SANANDO PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	37
5.1 ESTABELECENDO METAS: O PLANEJAMENTO.....	38
5.2 QUEM FALA E QUEM OUVI: EVITANDO CONFLITOS.....	40
5.3 QUEM FALA, COM QUEM FALA, O QUE FALA: TRÊS FATORES IMPORTANTES PARA UMA COMUNICAÇÃO ADEQUADA.....	42
5.4 CASOS QUE MERECEM ATENÇÃO.....	44
5.4.1 1.º caso: O Resgate da Motivação.....	44
5.4.2 2.º caso: O Desafio da Simplicidade.....	48
5.4.3 3.º caso: Como Salvar uma Empresa.....	53
5.4.4 4.º caso: Como Manter a Equipe Motivada.....	55
5.5 ANÁLISE DOS CASOS APRESENTADOS.....	58
5.5.1 Primeiro Caso: O Resgate da Motivação.....	58
5.5.2 Segundo Caso: O Desafio da Simplicidade	59
5.5.3 Terceiro Caso: Como Salvar uma Empresa.....	60
5.5.4 Quarto Caso: Como manter a equipe Motivada.....	62
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é o processo pelo qual as pessoas interagem entre si estabelecendo contatos, difundindo idéias, e esta pode ocorrer de forma verbal ou não verbal. Os meios utilizados, dentro da forma não verbal, são os mais diferenciados e isto irá depender da criatividade e do conhecimento de quem, com quem e o que se deseja comunicar. Penteado (1980, p.58) afirma que “a comunicação humana através da compreensão põe idéias em comum. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que haja entendimento é necessário que compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam”.

Segundo Megginson (1998 p. 320), A comunicação é um processo que preocupa em transferir o significado de uma pessoa para outra, na forma de idéias ou informações. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes.

Nas empresas a comunicação está presente no cotidiano de trabalho, envolvendo sujeitos diferentes dentro de uma cadeia hierárquica onde a transmissão de informações e a sua interpretação podem gerar conflitos ou não.

Segundo Cohen (1990, p. 23), “Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligado aos mais altos escalões da empresa, e que tem por objetivos: criar, manter ou mudar a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários”.

O processo de comunicação é de fundamental importância para o ambiente organizacional, favorecendo as interações humanas, contribuindo para a qualidade nas relações de trabalho, na produtividade e conseqüentemente na qualidade de

vida. O sistema de comunicação além de suprir todas as unidades, departamentos e pessoas da empresa com as informações, promove relacionamentos e motivações contínuas entre as pessoas. A privação, ausência ou conflito de informações implicará em mau funcionamento da empresa, acarretando ineficiência e fatalmente comprometendo os resultados.

A comunicação deve assegurar nos departamentos e entre seus colaboradores informações e compreensão que lhes permitam estimular e realizar as tarefas com maior eficiência. Segundo O'Reilly apud Hampton (1990, p. 389).

Dependendo dos aspectos específicos da administração, alguns tópicos serão mais relevantes que outros, num dado momento (...). Existe, entretanto, um processo fundamental que está quase sempre subentendido em todas as ações tomadas dentro das organizações, que é a comunicação.

Em grande parte o desempenho de um líder depende de como é obtido a boa gestão de sua condução e de sua comunicação, sejam elas técnica relacionada à coordenação, motivacional ou atitudinal. Uma parte da eficiência da empresa será determinada pelo grau de perfeição do padrão da rede de comunicação.

Jucius e Schkender (1986, p. 403) afirmam que as "Comunicações (...) elas não se transmitem automaticamente entre superior e subordinado. É preciso estabelecer sistemas (...) além disto, tal sistema pode contribuir para compreensão de problemas mútuos e as necessidades para ação conjunta". A ação conjunta deve ser entendida como uma relação que envolve todos os segmentos da empresa, ou seja, deve-se entender que ninguém pode gerir sozinho e uma administração ditatorial em nada contribui para a melhoria dos relacionamentos e da comunicação entre os trabalhadores. Deve haver participação e para que esta ocorra de forma organizada é essencial um planejamento na comunicação organizacional com a participação de

todos. Segundo Bowditch e Buono (1992, p.279), a participação de funcionários de qualquer tipo de organização na implementação de atividades para mudança leva a uma mensurável eficiência na organização bem como na qualidade de vida no trabalho para todos os funcionários. Isto, segundo o referido autor, desde que ocorra “oportunidade profissionalmente estruturada” o que se entende por uma possível capacitação dos membros para que possam participar com qualidade de informação e com capacidade na comunicação de idéias, solução de problemas e na formulação de hipóteses.

A intenção do presente estudo é o de conscientizar os gestores, de que uma organização, deve proporcionar informações continuadas e instrumentos que possam auxiliar e promover a qualidade das formas de comunicação, no processo de Gestão de Negócios.

Ao passarmos pelas organizações, em nossa atividade, durante estes anos, identificamos que a comunicação existente em seus mais variados setores é um grande problema. As pessoas acreditam que o ato de falar é o mesmo que o de comunicar. Neste momento começam as dificuldades, pois o transmissor nem sempre se comunica, ou fala no grau de conhecimento e no momento do seu receptor, gerando assim a distonia.

Verifica-se também que a proporção da comunicação verbal é muito maior do que a escrita o que necessariamente torna o seu entendimento imprescindível, pois caso não haja clareza e objetividade no que se procura transmitir pode desencadear uma série de desperdícios, e este ônus é muito maior dos que as empresas podem compreender.

Assim surge uma indagação a qual através deste trabalho pretende-se responder: Até que ponto o processo de comunicação empresarial pode acarretar prejuízos às organizações?

Assim, pois, justifica-se esta pesquisa, entendendo-se que a Comunicação tem um papel de suma importância na Gestão de Negócios podendo ser a causa de problemas, quando de sua ausência ou ineficiência, ou a solução de problemas quando bem gerida e interpretada.

Para desenvolver esta pesquisa recorreu-se a pesquisa exploratória bibliográfica. Dividiu-se o trabalho em quatro partes ou capítulos. Na primeira parte busca-se relatar a origem da comunicação e sua importância nas relações humanas, demonstrando que embora a linguagem seja peculiar dos seres humanos o ato de comunicar faz parte também de outras espécies animais; nesta etapa procura-se descrever como se dá a legitimação da comunicação, ou seja, como através dela uma organização pode promover sua aceitação no mercado. Na segunda parte a pesquisa deteve-se sobre a comunicação nas organizações, relatando a importância da comunicação em tempos de globalização, da cultura, da comunicação informal, bem como das estratégias, do discurso, da liderança e da ética e responsabilidade social. A terceira parte se desenvolve sobre o tema das tecnologias na comunicação, as vantagens e desvantagens de seu uso nas organizações. Na quarta parte procura-se promover a articulação entre a comunicação e a linguagem com o intuito de sanar problemas resultantes da má comunicação em seguida, comenta-se sobre o fator da capacitação e do treinamento, da necessidade em se investir, em inovar sempre que se fizer preciso. Os destaques neste capítulo são os relatos de casos ocorridos que merecem atenção.

2. A GÊNESE DA COMUNICAÇÃO E SUA PARTICIPAÇÃO NAS RELAÇÕES HUMANAS

Há 5.000 a.C na caverna de Lacoux, os homens primitivos já buscavam maneiras para registrar e trocar informações sobre as tarefas do seu dia-a-dia: as representações pictóricas do Paleolítico. Segundo Giovannini (1987, p. 25) “a função dessas pinturas não era exatamente comunicar, mas expressar” e mesmo sendo uma forma de arte pré-histórica, se constitui segundo o autor num meio mesmo que hipotético, de comunicação primário: a linguagem.

Alguns antecedentes históricos do estudo da comunicação contribuem para a análise do caso em estudo. Aristóteles, filósofo grego (384-322 AC.) inaugura o estudo da comunicação caracterizando o processo da comunicação - que consolida o paradigma clássico da Comunicação - a partir de três elementos: “quem” (há uma pessoa que fala); “o quê” (pronuncia um discurso dizendo alguma coisa) e “a quem” (se dirige a alguém).

Wolf (2002, p.22) orienta que a comunicação “não é uma ciência, mas um campo de estudo multidisciplinar, cujos métodos de análise foram desenvolvidos pelos diversos ramos do conhecimento filosófico, histórico e sociológico”. Assim, seu conceito não dispõe de autonomia teórica: necessita ser pesquisado no quadro das teorias da sociedade, à luz de outras áreas do conhecimento. Sob a perspectiva materialista de Marx e Engels, o trabalho é o fator responsável pela socialização dos seres humanos e a criação das bases materiais do seu modo de vida, resume Rüdiger (1998, p.66). Os indivíduos trabalham cooperativamente para satisfazer suas necessidades, estabelecendo determinadas relações sociais que se

transformam em condições do próprio trabalho que se expressam através da linguagem. Então as relações sociais não surgem para satisfazer necessidades gregárias, mas por necessidade de cooperação. A sociedade, encontrando-se dividida em homens que trabalham e homens que dirigem os vários processos de trabalho, condiciona os processos comunicativos.

2.1 LINGUAGEM X COMUNICAÇÃO

O mundo que nos rodeia possui uma forma de comunicação e ao homem é atribuído a linguagem. O instinto de sociabilidade mais imperioso na espécie humana não encontraria expressão mais adequada, ou mesmo se anularia, se não existisse a linguagem.

Para Giovannini (1987 p.26):

A linguagem, mesmo se não articulada, pressupõe a capacidade de traduzir em conceitos os elementos da vida cotidiana, de representar a realidade através de símbolos: capacidade esta que o homem devia ter quando começou a forjar utensílios e usa-los e quando começou a cooperar com seus semelhantes, dando origem a uma sociedade embrionária.

Portanto a linguagem é a faculdade humana através da qual o homem se comunica. Segundo Mattelart (2003, p.86) a linguagem pode ser segmentada, logo, analisada; trata-se de descobrir as oposições, as diferenças que permitem a uma língua funcionar e significar. A língua é um sistema organizado de signos onde cada signo apresenta um duplo aspecto: um perceptível, audível – o significante; o outro contido no precedente, trazido por ele o significado. Entre esses dois elementos passa a relação de significação.

A busca pela origem e de como se processa a linguagem ainda não encontrou uma explicação clara e se confunde com a religião, resumindo a linguagem como dom divino. A hipótese mais debatida sobre a origem da linguagem é de que esta seria um estágio sucessivo à comunicação através de gestos (GIOVANNINI, 1987, p.26), no entanto a passagem do gesto à palavra não é algo automático e se cada ação for identificada separadamente percebe-se que o gesto identifica uma ação global e a palavra refere-se a uma simples coisa ou ação e que “a passagem de um sistema ao outro implica um salto de qualidade que ainda continua totalmente misterioso”. (GIOVANNINI, 1987, p.26).

Linguagem é a palavra de duplo sentido, nenhum dos quais adequado à indagação de hoje. Pode significar a *faculdade* que o homem tem de comunicar-se intencionalmente e por meio de sinais. Para que se possa “unir” estes dois termos: linguagem e comunicação, e tendo já definido parcialmente o significado da linguagem, busca-se neste momento conceituar o termo comunicação. Segundo Faria e Suassuna (1982, p.1) comunicação “ (...) é a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado, possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada”.

Para Abreu (1999, p.15) “comunicação é um processo simbólico, no qual idéias são comunicadas de um transmissor para um receptor através do uso de símbolos. O símbolo de comunicação mais comum é a palavra, oral e escrita”. Robbins (2000, p.423) afirma que “(...) comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Assim se não houve nenhuma transmissão de informação ou idéias, a comunicação não aconteceu”. A comunicação é a “(...)

transmissão e compreensão de um significado” e “(...) envolve um emissor que transmite a mensagem, e também um receptor, que compreende”.

Assim comunicação é fluxo de sentidos sendo impossível definir seu início ou seu fim. Não é parte ou fragmento, nem é totalidade (o todo pressupõe as partes). Comunicação é complexidade dispersiva que somente pode ser observada ao materializar-se. Porém, ao se tentar captá-la, tudo o que se apreender não será mais ela e, sim, uma versão sobre ela. É processo cujo desenho é atualizado no acontecer. Assim, devido às múltiplas variáveis de influência (condições de produção e interpretação), parece impossível definir-se os sentidos que os sujeitos internalizarão em processos comunicacionais, por mais que se tente planejá-los e oficializá-los, até porque, o saber e as experiências prévias de cada indivíduo dão condições para que ele dê significados ao entorno, para que dê sentido ao que está percebendo, para que realize inferências, antes mesmo que aconteça o processo de comunicação. Isso implica dizer que cada indivíduo pode associar diferentes significados às mesmas expressões, ou seja, como a experiência humana é mediada e sustentada por signos, cada indivíduo poderá construir ou reconstruir a realidade a partir de sua capacidade semiótica – sua capacidade de ler o mundo.

Importa pontuar, nesse sentido, a relação que se estabelece entre comunicação e significação. Segundo Eco (1991), a comunicação pressupõe significação. Para o autor, "um sistema de significação é (...) um 'construto semiótico autônomo', com modalidades de existência de todo abstratas, independentes de qualquer ato de comunicação possível que as atualize". Por outro lado, referindo-se aos processos de comunicação entre humanos - exceção feita aos processos de estimulação simples - ou entre quaisquer aparelhos inteligentes (mecânicos ou

biológicos), afirma que exigem "(...) um sistema de significação como condição necessária" (ECO, 1991, p. 6). Assim, tem-se que a comunicação não é possível senão suportada em um sistema de significação, mas, por seu turno, a significação pode ser atualizada sem que, para isso, seja necessário um processo comunicacional.

Sob esse prisma, e de modo a atentar para a significação, sempre presente nos processos comunicacionais, é que se entende a "comunicação como um processo de construção e disputa de sentidos" (BALDISSERA, 2000, p. 18-20). Essa definição exige que se pontuem dois pressupostos: a) a comunicação sempre exige uma relação (pelo menos, entre dois) e toda relação sempre é, segundo Foucault, uma relação de forças, portanto uma disputa e b) os signos não são entidades acabadas, cristalizadas, mas algo em constante transformação: toda informação e/ou experiência permite que novas porções de conteúdo sejam associadas às mesmas expressões. Assim, os signos são permanentemente transformados, construídos.

2.2 A COMUNICAÇÃO ESTÁ RESTRITA AOS HUMANOS?

A comunicação se for definida como um meio de se obter e transmitir uma determinada informação, não está restrita apenas aos seres humanos, sendo uma ação desempenhada por outros animais. As abelhas, para executarem seu trabalho de produção, que envolve diferentes processos, desenvolveram um processo de comunicação extraordinário, no entanto este processo visa tão somente um fim: o de

produzir mel. Outras espécies embora possuam meios de comunicação diferentes também o usam para um determinado fim sem que haja uma complexidade maior.

O animal possui sinais fônicos e, por meio desses sinais é possível uma comunicação de sentimentos, como por meio de outros sinais. Nenhum animal, contudo, tem capacidade de expressão imediata do pensamento pelo som. Os animais não possuem uma linguagem como a humana, na maioria das vezes comunica-se por grunhidos, gritos, sons totalmente instintivos e particulares a cada espécie, objetivando um determinado fim: acasalamento, busca de alimento, alegria, aviso de chegada e inimigo, etc.

A comunicação humana é mais complexa e reflete no social interferindo nos meios de produção e consumo, bem como em outros setores da vida social. A comunicação humana não se adapta ao meio, mas com o decorrer dos tempos tem ganhado forma diversificada e tornando-se cada vez mais particular e envolvente sendo ela mesma uma referência do mundo pós-moderno, articulando o mundo do trabalho. O animal adapta-se ao meio, não o transformando em prol de suas necessidades. O ser humano, ao contrário, adapta o meio as suas necessidades.

2.3 COMUNICAÇÃO E LEGITIMAÇÃO SOCIAL

Em meio à era da informação, parece ser imperativa a constituição de um padrão moderno de comunicação social, entendido como a estreita articulação da ação com o discurso em busca de um patrimônio de caráter simbólico constituído pela imagem, reputação, credibilidade, legitimidade e aceitação das organizações no ambiente social.

Cada organização busca o melhor meio para garantir a melhor imagem de seu patrimônio, seja no produto ou nas relações interpessoais entre os sujeitos que participam da formação desta organização. Aqui se destacam as relações internas e externas. A mudança nos padrões de comportamento social das organizações tem sido acompanhada de uma também nova ação pragmática de comunicação social, de natureza instrumental, caracterizada pela adoção de estratégias de relacionamento com os meios de comunicação, pelo uso eficiente dos modernos mecanismos de publicização, pagos (publicidade) e espontâneos (jornalismo), pela constituição de canais diretos e veículos de troca informacional com grupos de interesse estratégico, pelo empreendimento de ações que fogem ao escopo das atividades-fim das empresas, mas que ocupam lugar especial se vistos como ações de fortalecimento de laços comunitários estratégicos (ação social de empresas e mecenato, por exemplo). E é justamente essa nova ação pragmática de comunicação social das organizações – fundada em transparência, elevado relacionamento com cidadãos, comunidades, opinião pública, e imagem institucional - que interessa, na medida em que configura um sistema de procedimentos, que é elemento chave no processo de atenuação/eliminação da rejeição por parte dos demais componentes do ambiente social; no rompimento de barreiras culturais que também possam ameaçar a organização; e, finalmente, na busca da aceitação e de legitimação social das organizações.

A comunicação organizacional, por sua vez, vem a ser o campo gerencial de onde partem e se comandam essas ações pragmáticas de comunicação social. Dentro da realidade dos novos desafios de relacionamento e interação em que vivem as organizações contemporâneas, serão essas ações pragmáticas que,

integradamente, concorrerão para a conformação de sua imagem institucional. Essa imagem institucional, por sua vez, é muito mais do que a soma das percepções dos indivíduos acerca de uma determinada organização; é o resultado do processo contínuo de difusão de informações sobre a identidade, valores, comportamento e postura, objetivos e desempenho da empresa, difusão esta que deve ser estratégica e criteriosamente gerenciada para que a organização tenha êxito na influência da opinião pública, na geração de atitudes amistosas e na consolidação interna e externa de conceitos com os quais a empresa quer ser associada.

3. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Scroferneker (2000, p.4) “a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” e também com o meio ambiente. Goldhaber (1991, p.23) apresenta vários pontos comuns na comunicação organizacional:

A comunicação organizacional ocorre em um sistema complexo e aberto que é influenciado e influencia o ambiente; a comunicação organizacional implica mensagens, seu fluxo, propósito, direção e o meio empregado; a comunicação organizacional implica pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades.

O autor considera comunicação organizacional como sendo “o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (...) que possui quatro conceitos chaves: **mensagens, rede, interdependência e relações**”. (GOLDHABER, 1991, p.23) (grifo nosso). A mensagem é a informação que é percebida e para a qual os receptores dão significados. Em consequência, as mensagens tratam com informações significativas sobre pessoas, objetos e acontecimentos gerados durante as interações humanas. A rede é o fluxo de mensagens entre as pessoas que podem ser comunicações descendentes (mensagens que fluem dos superiores para os subordinados), comunicações ascendentes (mensagens que fluem dos subordinados para os superiores, sendo muitas vezes o feedback ou retroalimentação) e as comunicações horizontais (mensagens de troca entre indivíduos que estão no mesmo nível de autoridade na

organização). Portanto, a comunicação organizacional é um processo seriado (GOLDHABER, 1991).

3.1 COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

A comunicação organizacional dá-se num ambiente que está impregnado de mudanças ocasionadas pela globalização e pela revolução tecnológica da informação, e segundo Kunsch (1999) para pensar a comunicação integrada é imprescindível que se conheça o impacto que estas mudanças causam nas organizações e na sociedade.

A Globalização encontrou um forte aliado para se estabelecer: a comunicação on-line. A noção de espaço e o tempo foram modificados brutalmente pelas novas tecnologias. Os costumes e os valores também foram afetados por estes fenômenos. O virtual deixou de ser visto como algo não real e passou a ter outra concepção na sociedade moderna. Os espaços organizacionais igualmente se virtualizaram e deixaram de ocupar somente um espaço físico. Isto ajudou a ratificar o pensamento de que o que legitima uma organização não são suas instalações e sim as transações que elas executam. As relações entre os seus públicos também foram afetadas e uma nova forma de comunicação foi viabilizada através da rede. Para Kunsch (1999), a comunicação organizacional deve ser o suporte para a organização enfrentar e se adaptar a estas mudanças. Segundo a autora, para as empresas sobreviverem no mercado, deverão impreterivelmente investir em comunicação, mais especificamente em comunicação integrada.

A comunicação integrada vem sendo discutida pela autora há muitos anos, e seu objetivo é demonstrar que esta é uma “filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação, como um fator estratégico, para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada” (Kunsch, 1999, p.74). A missão da comunicação integrada é estabelecer uma política global de comunicação para a empresa, direcionando e orientando todos os setores a atingir os objetivos da organização e controlar para que os objetivos pessoais e/ou de grupos não prevaleçam sobre o objetivo final, acrescenta a autora.

As modificações, que as novas tecnologias causaram na maneira do homem se comunicar são consenso entre os pesquisadores de diversas áreas. A comunicação em tempo real com qualquer parte do mundo e a qualquer hora faz parte do cotidiano de muitas pessoas e empresas. Entretanto, para Goldhaber (1991), estes avanços e facilidades não se refletiram e não ajudaram na comunicação interpessoal. Segundo o autor, este problema estende-se também para as organizações.

Segundo Goldhaber (1991), os avanços tecnológicos nem sempre são sinônimos de avanços na comunicação, pois existe um elemento indispensável e complexo para a comunicação ter sucesso: o ser humano. Não são megabytes de potência que vão resolver problemas de relacionamento e troca de informação. As linguagens dos dois processos possuem diferenças razoáveis, uma é baseada no princípio binário da matemática e a outra na subjetividade dos processos psicológicos.

Partilhando desta premissa encontra-se Davenport (2000), que defende a ecologia da informação dentro das organizações, e afirma que os recursos

tecnológicos ajudaram muito no desenvolvimento das empresas, mas são infinitamente menos eficientes que os seres humanos no processo de percepção e gerenciamento de informação. Se as organizações investissem nos seus trabalhadores o que elas investem em tecnologia, certamente seus resultados seriam muito mais satisfatórios. Para Davenport (2000, p. 49) a ecologia da informação parte do princípio que pensar nas pessoas envolvidas significa não apenas oferecer informações – ou até mesmo observar o que fazem os funcionários –, mas também facilitar o seu uso efetivo.

3.2 COMUNICAÇÃO E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação e a cultura organizacional para muitos são sinônimos, para outros, cada uma possui suas especificidades, mas o que nenhum autor discorda é que esses dois fenômenos são reflexos de uma filosofia de administração.

Para diferenciar cultura e comunicação organizacional é indispensável que se tenha claro o que se entende por cultura e por comunicação, o que muitos pesquisadores não fazem, pois em algumas situações a cultura aparece com o mesmo significado de comunicação, e em outros momentos a comunicação é citada como um instrumento que propaga e mantém a cultura. Embora não se pretenda fazer uma revisão crítica sobre o significados etimológico destas duas palavras, faz-se necessário, ao se escrever sobre o assunto, que se faça este esclarecimento, pois se percebe que a falta de clareza reflete uma confusão na exposição das idéias.

A comunicação e a cultura existem há muito mais tempo que as organizações. Ela é para o homem uma necessidade básica, independente do papel

social que ele estiver atuando, seja como pai, marido ou trabalhador. A cultura é inerente ao convívio social. A criação de cerimoniais, sinais, ritos e crenças, também, no que demonstra a história da humanidade, é uma necessidade do homem. Portanto, estes dois fenômenos acompanham o desenvolvimento do ser humano, estando ele dentro de uma organização ou não.

O que torna interessante e leva tantos autores, de diferentes posicionamentos, a escrever e pesquisar sobre estes dois assuntos dentro das organizações é que eles foram reproduzidos com características próprias dentro de uma micro-sociedade e hoje, de uma maneira inversa, está cultura influencia a macro-sociedade na maneira de pensar, de vestir, nos valores e até mesmo nos hábitos alimentares.

Freitas (1991) defende que o estudo sobre a cultura organizacional é revolucionador, porém, complexo e a define como um poderoso mecanismo que visa formar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Para Freitas (1991) existem várias correntes e posicionamentos sobre o que é cultura organizacional em diferentes focos de pesquisa; uns tentam compreender o fenômeno e outros tentam controlar o fenômeno. Mas, há um consenso em relação à idéia de que a cultura organizacional é algo compartilhado entre os funcionários como: as crenças, os valores e que isto se reflete no discurso, no comportamento, nos espaços físicos das empresas, talvez interpretadas de diferentes maneiras. Srour (1998) descreve a cultura organizacional como algo que é mais sentido, que é percebido, de algo que é declarado, assumido, comprovado. Para este autor a

cultura organizacional é algo abstrato, que só é decodificado se vivenciado no dia-a-dia da organização.

A cultura organizacional segundo Srour (1998) possui vida própria, e embora Freitas (1991) concorde com esta postura ela aborda a importância do fundador como um dos responsáveis pela introdução desta, e afirma que, só, com o passar dos anos e com a troca das lideranças, a cultura organizacional vai criando sua autonomia. Para Srour (1998), assim como as famílias e as comunidades, as organizações fabricam sua própria cultura. A postura deste dois autores nos remete ao pensamento de Hall (1982), que afirma que as organizações têm características próprias que afetam o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, e para este indivíduo manter o seu emprego é necessário que perceba estas “características”, que Srour (1998) e Freitas (1991) chamam de cultura.

Segundo Srour (1998), a cultura organizacional é a representação do imaginário simbólico, ela é abstrata, mas não é invisível, pois ao refletir-se no comportamento dos indivíduos, é claramente observável. Concordando com Freitas (1991) o autor destaca que a cultura organizacional é um processo de aprendizagem que visa padronizar comportamentos e principalmente pensamentos. A necessidade de atingir os objetivos determinados pela organização fez com que a diversificação de pensamentos fosse substituída por uma padronização. Assim a postura, adotada para tomar decisões dentro da organização, seguirá uma regra, ou um costume que irá “facilitar” o desempenho para alcançar os objetivos. A base “lógica” para a tomada de decisão, independente do setor, vai partir do mesmo princípio. E esta “lógica” é criada e formulada para os funcionários agirem e pensarem da maneira que a organização desejar.

É interessante pontuar a diferença que Srour (1998) faz entre clima e cultura organizacional. O clima é pesquisado através do ânimo dos indivíduos que estão vivendo dentro desta cultura, pois apesar destes estarem trabalhando conforme as normas da organização, eles podem não estar satisfeitos e sentirem-se usados, desprestigiados, isolados. O clima é o estágio da satisfação que pode ser verificado em diversos níveis. Srour (1998) ainda destaca a existência de vários microclimas dentro das organizações.

Assim como Freitas (1991), outra autora, Sidnéia Freitas (1997) também ao abordar o tema cultura organizacional opta por fazer uma crítica ao modelo tradicional. As idéias e o posicionamento desta autora é um “mix” do dia-a-dia das organizações com uma revisão bibliográfica de autores que estudam a antropologia organizacional e a teoria freudiana. A autora demonstra-se simpática às linhas de pesquisa que resgatam o indivíduo dentro da organização, mas não se afasta do pensamento do mercado. Sidnéia Freitas (1997) difere-se dos outros pesquisadores, pois dá um destaque a comunicação, colocando-a em um patamar mais importante.

Um ponto importante a se comentar sobre esta autora, remete a crítica feita no início deste texto sobre a falta de esclarecimento sobre determinados conceitos. Sidnéia Freitas (1997), no artigo **Cultura organizacional e comunicação** afirma que comunicação e cultura são sinônimos. O que parece um pouco contraditório, quando ela destaca e diferencia cada uma. A comunicação para Sidnéia Freitas (1997), assim como para Kunsch (1999), é estratégica e é através dela que se conhece a cultura organizacional. O que é perfeitamente compreensível. A dúvida fica na seguinte questão: se a comunicação é estratégica a cultura também o é, pois para a autora as duas são sinônimos. E uma cultura estratégica não está em sintonia

com uma filosofia baseada na antropologia organizacional de Chanlat e Freitas (FREITAS,1997). Assumindo, também, uma postura eclética, encontra-se Kunsch (1999) que utiliza como referência autores que vão de Drucker a Chanlat (KUNSCH, 1999). Esta autora aborda a questão da comunicação integrada nas organizações a partir de uma visão da complexidade dos fenômenos que envolvem a sociedade.

As críticas a certos modelos de administração, leva a análise sobre o quanto isto se reflete na cultura e na comunicação organizacional. Os meios que estas duas se manifestam dentro das empresas são idênticos, mas ao estudá-las como fenômenos isolados a cultura parece mais resistente a mudanças e mais complexa que a comunicação organizacional.

Para Goldhaber (1991) e Kunsch (1999), a comunicação organizacional tem a missão de transformar a administração e os processos de decisão em horizontal, ou seja, mais participativos. Nesta perspectiva entende-se que a comunicação organizacional pode transformar a organização, ser um instrumento, talvez de mudança. Enquanto a cultura organizacional não pode modificar a organização, pois estas duas se confundem, o que pode acontecer é a cultura organizacional ser modificada, por exemplo, de uma cultura organizacional autoritária para uma democrática. Esta mudança de cultura para Freitas (1991) poderá ser cara e complexa. Complexa porque elas envolvem seres humanos, que, segundo pesquisas, ficam extremamente abalados e, na maioria das vezes, criam resistência para aceitá-las, pois suas identidades estão misturadas com a identidade da organização.

A mudança cultural só acontece quando for introjetada pelas pessoas, são os funcionários que a legitimam. Freitas (1991), ao relatar a experiência de alguns

pesquisadores, que participaram de mudanças nas organizações, deixa claro as “armas” e as táticas que a administração usa para efetuar-las. Geralmente são traumáticos onde os indivíduos ficam extremamente fragilizados.

A principal ferramenta para se introjetar uma mudança na cultura organizacional é a comunicação e indiscutivelmente pela forma horizontal. A importância da comunicação é indiscutível, porém nem todas as empresas consideram este fator importante e muitas vezes sofrem prejuízos por não terem sua comunicação organizada.

O que se pode perceber é que tanto a cultura quanto à comunicação organizacional podem ser estudadas por vários viés e independente do que for escolhido, há um ponto em comum sobre que tipo de postura as organizações devem ter em relação a sua cultura, a sua comunicação e aos seus processos de tomada de decisão: uma administração horizontal e democrática.

3.3 COMUNICAÇÃO INFORMAL

Outro ponto bastante discutido e focalizado é a comunicação informal dentro das organizações. Para Bowditch & Buono (1992), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), este canal é tão importante quanto o formal e deve ser levado em consideração pelos administradores e comunicadores. Os autores apontam caminhos de como identificá-los dentro das organizações.

Philip Lesly (1995) diferencia-se um pouco dos outros autores, e aproxima-se de Kunsch (1999), principalmente por destacar o papel do profissional de relações

públicas como comunicador e preocupar-se com a opinião pública, formada pelos meios de comunicação de massa - MCM.

A abordagem empírica de campo que estudou os líderes de opinião e o efeito limitados dos MCM, permeiam as idéias do autor. Para Lesly (1995), o bom relações públicas deve saber usar estes MCM e perceber qual o segmento que deve utilizar para atingir seu público-alvo através do líder de opinião.

OBS: Falta terminar este tópico.

4. A COMUNICAÇÃO E AS NOVAS TECNOLOGIAS

As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) conduzem a uma nova abordagem dos processos comunicacionais, valorizando os conteúdos estratégicos das mensagens resultantes do processamento da informação.

Para os pesquisadores em Ciências da Informação e da Comunicação, enquadrar a comunicação organizacional como objeto de pesquisa, não é um exercício muito fácil nem tampouco linear. Para Françoise Bernard (1998, apud FACHINELLI 2004), em termos de comunicação nas organizações existem dois pontos de vista: o das práticas que dizem respeito à soma das comunicações da empresa, ou seja, a comunicação institucional, a comunicação comercial, a comunicação financeira, a comunicação funcional, a comunicação representativa dos trabalhadores, a comunicação social e o da comunicação organizacional em si que é mais do que a soma destas comunicações da empresa, pois integra os processos comunicacionais emergentes, ou seja, os atos e eventos comunicacionais não prescritos, não previsíveis, contingentes e geralmente pouco identificados e pouco analisados.

Tal recorte desenha-se principalmente em função de fenômenos atuais que provocam profundas mudanças no contexto organizacional. O ambiente incerto e em constante mutação exige uma crescente capacidade de adaptação das organizações. São mudanças constantes que afetam diretamente a atuação organizacional. Quando este tipo de ruptura é criado, as principais áreas que formam a base de conhecimento sobre a qual a empresa se configura adquirem nova

dimensão pela integração de elementos oriundos dos fenômenos que ocorrem no ambiente.

A base de tudo isso está nas características do contexto no qual se encontram as organizações. Para Michel Crozier (1989, apud FACHINELLI 2004), mesmo não sendo possível detalhar com precisão a evolução que se vive, é possível ao menos desenhar algumas tendências do contexto a partir do qual deve-se refletir. Considerando-se a área de interesse deste trabalho, destacamos a relevância de três destas tendências apresentadas por esse autor: - o desenvolvimento da tecnologia e dos serviços; - a mundialização da economia - a aceleração das mudanças. Além destas três tendências que caracterizam, entre outras, a evolução do contexto atual no qual as empresas devem evoluir e se adaptar, existe mais um elemento que interage com os três anteriores que são as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC).

A interação acontece no ponto em que as NTIC permitem o tratamento e a comunicação quase instantânea de grandes massas de dados comprimindo o tempo e conduzindo para a velocidade. A conectividade - que coloca todo o mundo em linha de uma maneira ou de outra – conduz ao desaparecimento das distâncias e à redução do espaço. O valor imaterial, que explode em áreas como os serviços e a informação, reduz a importância da matéria. Assim, retomando as três tendências citadas por Crozier (1989, apud FACHINELLI, 2004), pode-se dizer que o desenvolvimento da tecnologia de informação e comunicação ao permitir o tratamento e a comunicação quase instantâneos de grandes massas de dados, acelera as mudanças principalmente em termos de conectividade, mundializando as conexões, virtualizando distâncias e reduzindo os espaços.

Considerando-se o contexto apresentado, torna-se evidente a importância de se analisar a questão da comunicação organizacional sob outra ótica. Em termos de comunicação e informação, a ruptura pode ser representada através da identificação e análise de novos elementos que interferem nos processos comunicacionais, levando à reflexão sobre novas dimensões da comunicação, bem como qual o perfil de profissional adequado a auscultar tais aspectos.

Sendo abertas por natureza, as organizações enquanto grupo de indivíduos interage com um universo atual em constante mutação. O espaço do novo nomadismo engloba as organizações configurando-se aí como um espaço invisível de conhecimentos, saberes, potências de pensamento em que brotam e se transformam qualidades do ser, maneiras de constituir o grupo. Não os organogramas do poder, nem as fronteiras das disciplinas, tampouco as estatísticas comerciais, mas o espaço qualitativo, dinâmico, vivo de um grupo em vias de se auto-inventar, produzindo seu contexto. Como é possível então, em tal quadro, manter uma forma de raciocínio linear e cartesiana? Não é mais possível insistir na re-criação de antigas fórmulas para lidar com tal situação. É preciso inovar e criar, mas mais do que isso, é preciso adotar tais verbos como um comportamento e não como ações isoladas no tempo.

É nesse ponto que se inscrevem as reflexões sobre o contexto no qual a comunicação deve movimentar-se e sobre como este contexto impõe a compreensão e desenvolvimento de novas dimensões para a comunicação e a informação organizacional, bem como a preparação das pessoas/profissionais a gerenciarem tal processo. Os rumos da sociedade vão ao encontro da multidisciplinaridade, flexibilidade operacional, velocidade, precisão e pontualidade

da informação. Novos nichos de mercado profissional, outrora nem cogitados, vêm mostrando-se como perspectivas de atuação, pois associam diferenciadas áreas do conhecimento – informática, eletrônica e comunicação – gerando muitas possibilidades.

4.1 OS PARADIGMAS DAS NOVAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

As NTIC provocam mudanças de tal importância que muito se fala atualmente em novos paradigmas. Breton e Proulx (apud FACHINELLI, 2004) descrevem o que eles denominam como “o novo paradigma digital”.

Este paradigma designa a reunião, num mesmo conjunto homogêneo, de quatro dimensões: uma técnica de base, a eletrônica, uma metodologia particular de tratamento automático e lógico de informações, um sistema de representação do mundo coerente e universal, enfim um desafio estratégico e econômico. A potência do paradigma digital vem da sinergia que opera entre as dimensões até então espalhadas pelo mundo técnico, político econômico ou filosófico.

O paradigma digital assim apresentado relaciona-se estreitamente com o problema da informação e, no quadro deste trabalho, de sua ligação com a comunicação organizacional. Uma abordagem comunicacional deve levar em consideração as bases do paradigma digital que dizem respeito à qualidade da informação, ou seja, ao seu sentido; à mediação pelas NTIC que permitem a interatividade da informação; à informatização que permite a sua memorização e tratamento materializando-a em forma digital, mas principalmente a sua função

enquanto representação do real cujos contornos adquirem dimensões estratégicas no contexto econômico.

Visto desta maneira, as NTIC mudam o universo das organizações em todos os níveis, o que significa que a comunicação passa a ter uma influência crescente, pois está na base do paradigma. Porém, como diz Pierre Lévy (1999) não se trata apenas de raciocinar em termos de impacto, mas também em termos de projeto. Num espaço em constante movimento com novos elementos chegando e velhas regras mudando, instala-se uma ruptura com a lógica tradicional sendo necessária a definição de novos parâmetros teórico-práticos do processamento da informação.

Algumas metodologias de processamento de informação começam a surgir como alternativas a esse contexto, como é o caso da “Vigília” e da “Inteligência Econômica”.

O termo de vigília designa o processo de busca de informações por meio de uma observação e vigilância constante e permanente do ambiente. Originalmente o termo “vigília” vinha acrescido do vocábulo “tecnológica”. Assim vigília tecnológica representa a observação e a análise do ambiente científico, técnico, tecnológico seguidas da difusão dirigida aos responsáveis, das informações selecionadas e tratadas que tornam-se úteis ao processo de tomada de decisão. De fato, a vigília tecnológica foi a base conceitual que evoluiu para a vigília estratégica e concorrencial. É importante precisar que a despeito do adjetivo que acompanha a palavra vigília, ela diz respeito tanto às informações científicas (pesquisas em laboratórios, dados teóricos) como às técnicas, tecnológicas, técnico-econômicas ou econômicas. O resultado é que empregamos com frequência o termo ‘vigília estratégica’ ou os termos mais específicos como vigília concorrencial.

A vigília e mais particularmente a vigília tecnológica representam em realidade uma rede na organização do sistema de engenharia de informações no interior da empresa, além de constituir-se num instrumento privilegiado que permite o questionamento pertinente e o fornecimento, ao decisor, de informações necessárias às suas decisões. (LÉVY, apud FRACHINELLI, 2004)

Neste sentido, os objetivos maiores da vigília consistem em apresentar a informação em tempo oportuno, de forma a antecipar as evoluções e a colocar a organização numa posição forte em relação à concorrência. Para fazê-lo é necessário desenvolver uma abordagem horizontal, multidisciplinar, que deve ser realizada em parceria com uma vigília vertical do setor de atividade da organização. Neste ponto a noção de vigília se funde com os conceitos de Inteligência Econômica.

De fato a noção de inteligência econômica implica transcender as ações parciais designadas pelos vocábulos de documentação, de vigília (científica e tecnológica, concorrencial, financeira, jurídica e regulamentar...) de proteção do patrimônio concorrencial, de influência (estratégia de influência dos Estados -Nações, escritórios de lobby, operações de informação e de desinformação). Esta transcendência resulta da intenção estratégica e tática que deve guiar as ações parciais e o sucesso das ações além da interação entre todos os níveis de atividade, nos quais se exerce a função de inteligência econômica: desde a base (interna) passando pelos níveis intermediários (interprofissionais, locais) até os níveis nacionais (estratégias orquestradas entre os diferentes centros de decisão), transnacionais (grupos multinacionais) ou internacionais (estratégias de influência dos Estados). (LÉVY, apud FRACHINELLI, 2004)

O ponto sobre o qual percebe-se que o conceito de inteligência estratégica transcende o de vigília refere-se justamente à intenção estratégica e tática que guia as ações parciais. É importante ressaltar também a noção de interação que supõe uma dinâmica permanente entre os diferentes níveis alcançados pela inteligência econômica. São de fato duas noções complementares, pois a riqueza metodológica da vigília é essencial a todo procedimento de inteligência econômica assim como as

intenções estratégicas e a interação enriquecem em retorno os procedimentos de - vigília.

Vigília ambiental ilimitada, a inteligência econômica acrescenta à vigília científica e tecnológica uma nova dimensão que se faz necessária pela variedade de situações e de mudanças que afetam as organizações [...] Polivalente e global, a inteligência econômica tem por vocação a previsão de tudo o que diz respeito ao ambiente próximo ou distante da empresa. Ciclo de informação, ela estabelece ligações, 'inteligências' entre informações espalhadas no tempo e no espaço. No interior da empresa, ela descobre e relaciona competências desconhecidas ou esquecidas. Ela contribui para com o patriotismo econômico da empresa e participa da sua cultura reunindo projetos hipóteses, ou talentos que se ignoravam. É um trabalho de equipe. (LÉVY, apud FRACHINELLI, 2004)

Sendo um conceito emergente, a inteligência econômica começa pouco a pouco a desenhar os contornos de sua definição. Segundo Martre (apud FRACHINELLI, 2004), a inteligência econômica pode ser definida como o conjunto de ações coordenadas de busca, de tratamento e de distribuição visando sua exploração, da informação útil aos atores econômicos. Tal definição remete à noção de comunicação como processo nas organizações cujo estilo decisório exige a adoção de princípios estratégicos.

Ora, a comunicação enquanto processo dinamizador dos fluxos de informações estabelece o vínculo entre informação e estratégia. Ou seja, a informação enquanto elemento redutor da incerteza presente no processo decisório, pressupõe interação constante com o ambiente do qual extrai os elementos que contribuirão para uma maior segurança nas decisões. É neste ponto que o processamento de informações se apresenta como um aspecto determinante para os profissionais de comunicação atuais. Hoje não basta apenas o domínio de técnicas de "emissão" de informações mais do que nunca é fundamental o

desenvolvimento de habilidades e competências na busca, tratamento e exploração de informações úteis. Estas por suas vez, oriundas de ambientes turbulentos e em constante mutação pressupõem uma vinculação com a estratégia. Acredita-se que tais elementos se apresentam cada vez mais como determinantes para as reflexões atuais em termos dos parâmetros teórico-práticos definidores das propostas de formação de comunicadores estrategistas cuja principal finalidade é contribuir para a crescente adaptação das organizações aos ambientes em que atuam.

5. SANANDO PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A eficácia de qualquer esforço de comunicação é determinada, além da exposição, por alguns fatores como: a postura mental do público que se deseja atingir, o incremento da educação, o grande fluxo de informações, os acontecimentos e assuntos públicos, o nível de importância do assunto, a postura receptiva, o grau de compreensão, dentre outros.

Existem vários modos que resultam em fracasso ou mesmo numa reação contraproducente, fazendo com que os esforços em se comunicar acabem tendo um efeito contrário - "des-comunicante".

As formas mais comuns são: a arte à frente da comunicação (quando se trata de comunicação não verbal), a sedução da comunicação "controlada", os nomes que nada comunicam e adoção de algo novo. A comunicação pode, por fim, tornar-se problemática devido a dificuldades na alimentação e manutenção dos sistemas determinantes: falta de conhecimento, respostas retardadas e/ou não ligadas às afirmações originais. Todos esses fatores exercem um efeito desorganizador sobre o indivíduo e também sobre a empresa. No entanto, existem algumas características que determinam uma comunicação mais eficaz, como: simplicidade, clareza, brevidade, precisão, objetividade, coerência, efetividade, credibilidade, impacto e motivação.

De acordo com Thayer (1973, p. 111), a área de contato comunicação/ organização tem duas limitações conceituais: A) Conceito bitolado, por vezes inviável, alguma vezes confuso do que a comunicação é em organizações; B) Concepções inviáveis e freqüentemente assistemática de organização.

No nível intrapessoal, uma condição necessária para atribuição de significado a qualquer padrão de estimulação sensorial é o sistema neurológico e/ou conceitual, estimulado ou co-determinado por qualquer padrão ou seqüência sensorial particular.

5.1 ESTABELECENDO METAS: O PLANEJAMENTO

No nível interpessoal, todas as transações entre indivíduos que incitam ou influenciam a comunicação que ocorre em cada um deles devem ocorrer num contexto organizado, pois as "regras" que definem as relações e orientam as expectativas de cada indivíduo fornecem-lhes uma estrutura conceitual em que toda a comunicação pertinente à transação deverá ocorrer.

A gestão eficaz de qualquer empresa exige uma certa estabilidade de estrutura e funcionamento. O desempenho ótimo da empresa também requer um elevado grau de abertura para o meio ambiente e, principalmente, de flexibilidade de estrutura e funcionamento.

A organização planejada é um sistema complexo e aberto de informação-decisão. Suas funções essenciais são as das suas "cadeias de comunicação" e centros de informação. O que está organizado numa empresa não são homens ou cargos, mas as relações dos sistemas de fluxo informativo. Assim, o conceito de sistemas de informação-decisão permite tomar consciência de numerosos níveis de fenômenos dinamicamente envolvidos quando um indivíduo se comporta ou interatua com outros numa organização.

A perspectiva conceitual sobre a área de contato comunicação e organização possibilita abandonar as noções tradicionais de comunicação ascendente-descendente, gerência-empregado, em favor de um esquema muito mais heurístico e funcional, a partir do qual poderia-se considerar, ainda segundo Thayer (1973, p. 125) três sistemas básicos de informação dentro de qualquer organização:

- o "sistema de informação operacional,
- o "sistema de informação regulador" e ;
- o "sistema de informação de manutenção e desenvolvimento".

O Sistema operacional é aquele sistema que faz o mapeamento do fluxo do conjunto de mensagens, pertinentes ao trabalho diário da empresa, sobre suas tarefas - a longo e curto prazo -, desde a origem até o destino dessas mensagens. O sistema de informação operacional transcende as fronteiras do departamento convencional, que caracteriza a estrutura formal da maioria das organizações. O Sistema regulador é aquele sistema que rastreia o fluxo do conjunto de mensagens pertinentes às funções de fixação de metas, definição de tarefas, estabelecimento de normas e enquadramento de decisões da empresa, desde sua origem ao seu destino. As fontes de informação utilizadas na fixação de metas são o meio ambiente e a própria empresa. O Sistema de manutenção e desenvolvimento é aquele sistema que mapeia o fluxo do conjunto de todas as mensagens pertinentes à manutenção e apoio de todos os centros de conversão, canais e centros de ação - e seus aspectos materiais, não materiais e humanos - desde a origem ao destino. Ele "transporta" os dados de volta aos centros de ação da empresa, com a finalidade de afetar as condições ou funcionamento desses centros de ação. Esse sistema é formado pelo

fluxo de todas as mensagens não -operacionais e não-regulatórias entre os sistemas executantes e gerente.

5.2 QUEM FALA E QUEM OUVI: EVITANDO CONFLITOS

No nível interpessoal, a presente perspectiva teórica põe em dúvida as velhas noções sobre distorção e ruído nos principais sistemas de informação e seus subsistemas interpessoais. Neste nível, sabe-se ainda muito pouco sobre o organismo humano como um sistema de processamento de informações. O comportamento do indivíduo é conceituado como alguma função do modo como ele processa a informação presente e a informação aplicável ao caso, proveniente da "armazenagem".

Muitos dos atuais "problemas de comunicação" talvez não se reflitam, simplesmente, no fracasso em reconhecer as numerosas propensões inevitáveis para a dificuldade dos seres humanos como processadores de informação. As palavras são forças que vão e voltam entre as pessoas. São linhas infundáveis de comunicação. São forças com um futuro. São desejos. As palavras são realmente o princípio e o fim de tudo. São poderes utilizados para influenciar pessoas. Como ferramentas pessoais, as palavras são instrumentos de comunicação para atingir e tocar aqueles a quem se deseja.

Atualmente se exige cada vez mais palavras de persuasão e poder. É uma época fantástica de agitação científica, social e tecnológica. Tudo isso numa veloz expressão de pseudoconhecimento e sofisticação. Tudo feito com alvoroço, num mundo reluzente, na mais espantosa revolução.

O grande passo hoje, ao usar as palavras, é inundar as pessoas com informações. A sociedade encontra-se invadida por elas. Jornais, revistas, livros, rádio, televisão, internet, todos as fornecem continuamente. Os "fatos" estão em toda à parte. Assim também a falta de compreensão desses "fatos", pois eles, muitas vezes, não são explicados claramente.

Cada um tem de saber usar uma boa linguagem para desempenhar o seu papel de indivíduo humano e de membro de uma sociedade. A linguagem tem uma função prática imprescindível na vida humana e social. O conceito de boa linguagem tem três faces. Uma é a adequação ao assunto pensado; outra, certo predicado estético que convida a encarar com boa vontade o pensamento exposto; a terceira, enfim, uma adaptação inteligente e sutil ao ideal lingüístico coletivo, o que importa no problema da correção gramatical em seu sentido estrito.

Todos esses aspectos fazem com que a informação seja extremamente importante nas organizações e segmentos organizacionais tendo em vista que elas precisam lidar com a incerteza e ser pró-ativas. Assim, o processo comunicacional é imprescindível para qualquer organização. Vale acrescentar que, não é pelo fato de existir uma comunicação organizacional formalizada, que todos os problemas de uma organização serão resolvidos, pois o aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, quer interna ou externamente, sofre interferências e condicionamentos variado, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes.

5.3 QUEM FALA, COM QUEM FALA, O QUE FALA: TRÊS FATORES IMPORTANTES PARA UMA COMUNICAÇÃO ADEQUADA

Chanlat e Bédard (1993) colocam que a fala é o instrumento de ação do executivo para obter resultados mais eficazes na organização. “A fala está para a constituição do indivíduo como a linguagem está para a definição da espécie humana, pois é através dela e de suas vicissitudes que se constrói a existência pessoal” (1993, p.128). Assim, a linguagem e o pensamento se relacionam mutuamente através da fala.

O diálogo é também, para cada pessoa, uma oportunidade de exercer influência sobre as atitudes e o comportamento do outro, e estabelecer verdades e conhecimentos.

Chanlat e Bédard (1993) também admitem que existem obstáculos ao diálogo no ambiente de trabalho, e apontam quatro barreiras: a ideologia e os valores que ela veicula; a “língua” administrativa em si mesma; os jargões especializados; e a estrutura burocrática. Quanto mais a estrutura formal da organização obriga os empregados a se calarem, tanto mais eles procuram palavras nos grupos informais. E as condições favoráveis para o diálogo estão alicerçadas em fatores como valores da organização, dinâmica interna dos grupos informais e práticas adotadas em seus setores pelos líderes de grupos.

A comunicação interna como ferramenta da gestão empresarial é à base de sustentação de Marisa Del Pozo Lite (1997). “A comunicação não se limita unicamente ao envio de informação, mas também com objetivos de coordenar as tarefas, motivar as pessoas e melhorar os comportamentos” (1997 p.117). Sustenta

também que a comunicação interna é um meio imprescindível para criar uma cultura empresarial que reúne os interesses particulares e legítimos dos empregados, assim como os objetivos gerais da organização.

Embasada na Associação Francesa de Comunicação Interna, Lite (1997) apresenta seis funções próprias da comunicação interna, que são:

- **pesquisar** (elaborar uma política de “escuta” do clima social interno);
- **orientar** (escutar e sensibilizar sobre os vários aspectos da empresa);
- **informar** (criar uma política de informação escrita, oral e audiovisual para dar resposta às necessidades de informação do público interno);
- **motivar e coordenar** (construir redes de co-responsáveis com os seguintes fins: informativos, de conhecimento do clima social e do ambiente de trabalho),
- **organizar campanhas internas** (mobilizar a um grupo de pessoas com a missão de organizar campanhas ou sessões de comunicação interna) e,
- **formar** (favorecer a capacidade de comunicação que tem os membros responsáveis pela comunicação interna).

A comunicação interna visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.

Pode-se dizer então que o pensamento de Lite enfatiza que a comunicação interna, além de ferramenta gerencial, deve fazer parte do plano estratégico da organização.

5.4 CASOS QUE MERECEM ATENÇÃO

5.4.1 Primeiro Caso

TEMA:

O RESGATE DA MOTIVAÇÃO: como a Credicard se transformou num lugar bom para trabalhar.

AUTOR: Cristiane Mano

FONTE: Revista **EXAME**, de 2 de out. 2002, ed.776. Editora Abril.

Não é difícil perceber quando a motivação começa a minguar. As pessoas deixam a empresa na primeira oportunidade. O humor está em frangalhos. Exceder as metas, então... Passa longe das prioridades dos funcionários. Esses sintomas passaram a afetar a Credicard, controlada pelos grupos Citibank, Itaú e Unibanco, no fim dos anos 90, após duas cisões. A primeira resultou na criação da Redecard, responsável pelo relacionamento com estabelecimentos comerciais, em 1996. A segunda deu origem à processadora de transações de cartões de crédito Orbitall, em 2000. A prioridade era a definição da estratégia desses novos negócios e o cuidado para que seus talentos não debandassem. No entanto, as mudanças também acertaram a empresa-mãe, responsável por emitir cartões. "Estávamos tão concentrados em fazer as novas empresas darem certo que não calculamos que poderia haver um trauma na Credicard", diz Roberto Lima, presidente do conselho da Credicard.

Em 2000, a empresa - que deixara de ser gigante com 3000 funcionários para ter pouco mais de 200 - registrava um *turnover* de 40% os insatisfeitos somavam-se

60% em número do caso de pessoal. Enquanto os filhotes Redecard e mais tarde Orbitall figuravam no Guia EXAME – As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar, a Credicard amargava um clima interno nada favorável. A grande questão era: como resgatar a motivação?

Nos últimos dois anos a companhia vem empreendendo uma bem-sucedida busca por uma resposta “O primeiro passo foi descobrir exatamente o que não estava bem”, diz Lício Nogueira, vice-presidente de recursos humanos da Credicard. Nogueira e sua equipe começaram mapear os aspectos determinantes para a motivação (ver quadro 1). Em seguida, fizeram uma pesquisa para detectar os pontos críticos.

Um deles foi à falta de identidade. Depois de tantas mudanças, as pessoas não sabiam o que seria a nova Credicard. A transferência da sede teve um papel importante tanto neste aspecto quanto na melhoria da qualidade de vida. Antes de deixar o prédio que dividia com a Orbitall no bairro de Pinheiros, em São Paulo, a equipe de Nogueira realizou um censo para saber onde a maioria dos funcionários morava. O resultado norteou a escolha do novo QG, no Itaim. No dia da mudança todos foram recebidos com um brunch.

Além de criar uma nova identidade era importante melhorar a comunicação de metas e resultados entre os funcionários – já que 51% deles tinham menos de dois anos de casa. A convenção anual, que reunia apenas os gerentes, passou a incluir todos os funcionários. E foram criadas duas reuniões novas: uma trimestral, para apresentar resultados e discutir metas com todos os funcionários, e uma mensal, para cada área avaliar separadamente os resultados daquele período.

- Funcionários da Credicard de bem com a empresa

Decisões de premiação que envolviam critérios subjetivos foram atacadas. Por exemplo, cada gerente recebia uma verba anual e a distribuía de acordo com a própria avaliação. A companhia adotou um novo sistema de remuneração variável, que considera o peso de diversos indicadores de desempenho do negócio, por áreas específicas. "Quando seu papel dentro das metas globais fica claro, a motivação aumenta", diz Daniella Delfino, gerente de engenharia de produtos. Em 2001, quando os 300 funcionários levaram pelo menos 2,7 salários a mais como recompensa (os diretores levaram 6,3), os resultados positivos no clima da empresa já apareciam. Atualmente, 87% dos funcionários se dizem satisfeitos segundo uma pesquisa realizada pela equipe de Nogueira. O *turnover* caiu para 5% "Para comemorar, decidimos abrir um espaço na intranet para que os funcionários enviassem mensagens dizendo porque gostavam de trabalhar aqui", diz Nogueira. Ao todo, foram enviadas 1700 frases, das quais 600 foram selecionadas para compor um livro, distribuído na festa de fim de ano de 2001. Também foram elaborados e espalhados pelo escritório cartazes com os depoimentos. A Credicard entrou na edição 2002 do Guia EXAME, mas Nogueira não considera o projeto acabado. "Esse é apenas um bom começo", diz.

QUADRO 1 – O RESGATE DA MOTIVAÇÃO

A SETE PASSOS DE UM CLIMA MELHOR O esforço da Credicard para melhorar o ambiente envolveu todos os aspectos listados abaixo (os mais críticos estão marcados em vermelho).	
1. Qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> A escolha da nova sede levou em conta o local onde a maioria dos funcionários morava. Os próprios funcionários formaram times para rever os benefícios, como plano de saúde.
2. Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> Foi criado um sistema de remuneração variável. Na área de vendas por exemplo, está ligado à conquista de contas novas. Funcionários que se destacam em projetos para melhorar resultados recebem prêmios em dinheiro.
3. Atividades de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Foram formados mais times com pessoas de diversas áreas. Esses grupos trabalham no atendimento a clientes e na revisão de processos.
4. Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> Há uma sala de convivência para os funcionários e atividades de lazer para seus familiares, como jantares ou idas ao teatro.
5. Liderança	<ul style="list-style-type: none"> O coaching passou a ser mais incentivado.
6. Busca e resultados	<ul style="list-style-type: none"> As metas agora são controladas pelo balanced scorecard. Há três tipos de encontro entre funcionários para comunicação e discussão de resultados – um mensal, um trimestral e um anual.

7. Oportunidades

- Os talentos foram mapeados.
- Pessoas com potencial para assumir cargos de diretoria tem direito a MBA totalmente bancado pela empresa.

Fonte: MANO, Cristiane. *O resgate da Comunicação*. **EXAME**. São Paulo: Ed. Abril, Ano 26, n. ° 20, 2 de outubro de 2002. Disponível em: www.exame.com.br.

5.4.2 Segundo Caso

TEMA: O DESAFIO DA SIMPLICIDADE

AUTOR: Cynthia Rosenberg

FONTE: Revista **EXAME**, 18 de setembro de 2002.

RESUMO: Comunicação constante, um punhado de benefícios, ambiente familiar. Eis os pilares que fizeram da pequena Siemens Metering, de Curitiba, a melhor empresa para trabalhar no Brasil, segundo o Guia EXAME 2002.

A Siemens Metering, é uma associação entre a alemã Siemens e o grupo paranaense Inepar. Com vendas de 62 milhões de reais em 2001 e pouco mais de 300 funcionários, ela fica numa área verde da Cidade industrial de Curitiba. Não é uma empresa que se destaque por sua presença na mídia. Suas vendas para as distribuidoras de energia estão mais atreladas aos ciclos econômicos do país do que a campanhas de marketing. Seu produto, nada charmoso – aquele relóginho que determina o valor da conta de luz em sua casa -, nem chega diretamente ao consumidor final.

O que chama a atenção nessa empresa é a forma como seus funcionários são tratados. Histórias corriqueiras como as de Francisco que saiu do Rio de Janeiro

para trabalhar como calibrador e que oito anos depois já trabalha no RH, tem metade de seus estudos na universidade custeados pela empresa, transporte gratuito, ajuda para a educação escolar de seus filhos (cerca de 345 de seu salário) e plano de saúde. Isto também ocorre com a Reginalda, enfermeira do ambulatório da empresa que recebe com frequência a filha e a neta Andressa para almoçar no restaurante da empresa. As refeições diárias não custam mais que 5 reais em média por mês e os funcionários escolhem junto com a nutricionista o cardápio da semana.

Trata-se de uma organização na qual a **comunicação** aberta, preocupação com o funcionário e relacionamento familiar no trabalho não são retórica corporativa, mas a essência do dia-a-dia do negócio. Na pesquisa realizada com o Great Institute, nenhuma outra companhia ganhou notas tão altas em quesitos como credibilidade da direção, respeito pelas pessoas, orgulho e camaradagem no ambiente de trabalho. Na Siemens Metering, são coisas muito simples que fazem os olhos dos funcionários brilhar: a atenção do presidente, a ajuda para pagar os estudos da família ou para chegar ao local de trabalho, o prazer de comer num restaurante bacana em companhia de seus parentes, a chance de saber tudo o que se passa com o negócio – sejam as informações agradáveis ou não. “As pessoas se apegam a essa empresa porque todo mundo gosta de ser bem tratado” afirma Francisco. “É um lugar justo e humano. Qualquer elogio que eu fizer será pouco”, afirma Reginalda. Veja o que fala Dias, o presidente: “Tudo o que fazemos aqui é tentar conhecer as pessoas, ouvir seus anseios e, na medida do possível, atendê-los. Mas é preciso muito empenho e disciplina para que isso aconteça a cada dia, em cada conversa”.

Os executivos da Siemens Metering conseguem fazer algo elementar, mas bastante difícil em muitas organizações: traduzir em atitudes práticas as necessidades de seus funcionários. A política de benefícios – uma das vantagens mais ressaltadas nas entrevistas feitas por EXAME – é um reflexo disso. Mais de 60% dos empregados trabalham no chão de fábrica. O salário médio para os funcionários abaixo da linha gerencial é de pouco mais de 1 000 reais. Para essas pessoas, subsídios de alimentação e transporte fazem uma diferença brutal no orçamento. Ônibus contratados pela empresa percorrem diariamente cerca de 30 bairros de Curitiba e apanham muita gente na esquina de casa. Quem recebe ajuda de custo para os estudos ganha também o vale-transporte para ir à escola. “Muitas empresas da região estão avançadas no relacionamento com o empregado”, afirma Cynthia Felipe, assistente social do setor de qualidade de vida do Sesi Paraná. “Mas ninguém consegue uma sintonia tão fina”.

A Siemens Metering para, em média, 200 reais por mês para cada filho de funcionário em idade de estudar. Os empregados escolheram os médicos do plano de saúde e são eles que o administram. “Todos os benefícios seguem a mesma lógica: leva mais quem tem salário menor ou mais tempo de casa”, diz Luiz Carlos Barchechen, gerente de recursos humanos. “Todos participam das decisões e concordam que deve ser assim”.

A direção discute os benefícios com os funcionários e presta conta de cada centavo. Nos quiosques com intranet, espalhados pela fábrica, qualquer um pode ver, por exemplo, que no ano passado foram investidos 673 874, 45 reais em educação. A transparência é usada como uma espécie de escudo contra o paternalismo. Fica claro que, quanto melhor o resultado da empresa, maior a chance

de incrementar a remuneração. Serve também para combater o que Dias classifica como o principal mal das organizações: a falta de comunicação. “Não gerenciamos com base em expectativas ou fofoca”, diz. “Falar a verdade não custa nada e é mais eficiente”. Engenheiro e administrador de empresas, com pós-graduação em segurança do trabalho, o santista Dias chegou a Siemens Metering em 1992, como diretor comercial. É presidente há três anos e vem se esforçando para estabelecer ali o que chama de uma cultura do diálogo.

É exatamente a preocupação em disseminar informações o principal triunfo da empresa para a criação de um ambiente de trabalho saudável. Dias incentiva tanto as conversas informais – como as que mantêm com os funcionários diariamente pelos corredores – quanto os diversos programas estruturados. “Não é que as pessoas estejam satisfeitas o tempo todo”, diz Swaab. “Mas, quando não estão, conhecem os vários caminhos pelos quais podem se manifestar e sabem ser ouvidas”. Algumas práticas de comunicação interna parecem saídas do jardim-de-infância – como os informativos pregados estrategicamente nos banheiros ou o telão, na fábrica, que exibe dados de vendas e os nomes dos aniversariantes do dia. Outras seguem cronogramas rígidos.

É o caso dos vários tipos de café da manhã – com gerentes, com a área comercial, com a equipe de tecnologia... e por aí vai. A programação do café com o presidente é feita de forma que cada funcionário participe pelo menos uma vez por ano. Mas a reunião mais esperada e poderosa é a apresentação trimestral dos resultados, feita por Dias. Nessas ocasiões, todos os funcionários se reúnem na praça – uma área de lazer instalada entre as linhas de produção com banca de revistas, televisão e mesa de jogos – para ouvir os números do faturamento bruto

consolidado, das despesas operacionais e do lucro líquido. (...) “Em alguns sistemas gerenciais, o presidente é levado a guardar para si mesmo as angústias”, afirma Dias. “Eu estaria no chão se precisasse agir assim”.

Dias ganha mais do que uma sensação de alívio no peito ao dividir notícias ruins com os funcionários. É possível que, logo depois da reunião, todos tenham ficado com o astral lá no pé.(...) Os gerentes da Siemens Metering participam de campanhas educativas e são treinados para identificar casos de alcoolismo. No caso de Wilczek (um dos empregados que apresentou o problema) a empresa custeou o tratamento que deixa de ser bancado após a quarta recaída. Uma das funcionárias, Eunice dos Santos, precisou de acompanhamento psicológico e psiquiátrico por dez anos e acabou virando na maior garota propaganda do programa PAE – programa de assistência ao empregado que abrange também problemas de estresse, tabagismo e distúrbios psicológicos.

Que retorno histórias como a Wilczek, Rosimar e Eunice trazem para a empresa? “A família dá mais valor ao funcionário e incentiva a sua permanência aqui”, afirma Dias. “Sem falar que essas pessoas se transformam nas melhores multiplicadoras de nossa cultura”. Em outubro ele reunirá novamente todos os empregados na praça central além de apresentar novos números, dará detalhes sobre a compra mundial da divisão de medidores da Siemens Metering pelo grupo americano KKR (as negociações com o Inepar ainda estão em andamento). “Eles já sabem que teremos novos investidores e a empresa deve mudar de nome em 2003”, diz. “Mas tem confiança de que nosso relacionamento com cada um deles permanecerá o mesmo”.

5.4.3 Terceiro Caso

TEMA: Como salvar uma empresa

AUTOR: Claudia Vassallo

ENTREVISTADO: Abílio Diniz

FONTE: Revista **EXAME**, Ano 38, n.º 14, 21 de julho de 2004, p.30.

A ressurreição do Pão de Açúcar, ocorrida entre o final dos anos 80 e o início da década de 90, faz parte da antologia dos negócios no Brasil. O protagonista da virada – desacreditada por muitos, devido à gravidade do quadro apresentado pela empresa – foi Abílio Diniz, seu acionista e presidente. Falta de confiança e, sobretudo, de informação quase colocaram tudo a perder. Recuperar as duas coisas, segundo Abílio, foi seu maior desafio. Ele conta como conseguiu supera-lo.

Em 1989, eu estava retornando à função executiva na empresa, Passei a década de 80 afastado, por problemas de relacionamento com os acionistas – no caso minha própria família. Nesse período, fiquei muito mais voltado para Brasília e para o meu cargo no Conselho Monetário Nacional. A vida política, na época, era mais importante que minha atuação empresarial.

Ao retornar a companhia, tinha consciência de que o Pão de Açúcar estava mal. Cheguei a iniciar um plano de reestruturação, mas aquela altura me faltava muita informação. Não tinha controle sobre a máquina, não tinha domínio total da gestão. Faltava inclusive confiança na máquina, nos executivos.

Logo de cara, aprendo que o elemento fundamental para que o empresário se sinta seguro – seja em época de crise seja de grande prosperidade – é a informação. Ele tem de conhecer o negócio com o máximo de detalhe que puder

alcançar. É preciso que tenha ferramentas que garantam uma visão global da empresa. Isso é necessário. Mas não suficiente. Sem uma percepção do mercado e da atuação da concorrência, ficamos fragilizados. Na minha vida empresarial, sempre tive uma maneira de agir, uma forma pessoal de conduzir os negócios. Na análise de qualquer problema costumo dar três passos. O primeiro é o diagnóstico. O segundo é o planejamento. Em terceiro vem a ação. O problema, no auge da crise é que eu não tinha informação suficiente. Não conseguia acessar os dados, o que impedia o diagnóstico e o planejamento. Conseqüentemente, a ação ficou retardada. A solução foi brigar pela informação de todas as maneiras possíveis. Eu precisava ter a empresa nas mãos.

Para conseguir isso foi preciso usar vários mecanismos, cruzar linhas. Deixei de falar diretamente com os executivos do topo, com o primeiro escalão. Desce na hierarquia para colher informações da base da pirâmide. Só assim foi possível fazer o diagnóstico e a partir para o planejamento. Quando se entra numa crise profunda como o que enfrentamos, é fundamental seguir a linha 'diagnóstico, planejamento, ação' rapidamente. O crescimento é como um plano inclinado para cima – é difícil subir com velocidade. É preciso muito esforço para se mover alguns centímetros. Na queda, ao contrário tudo acontece muito rapidamente. A dificuldade não é um plano inclinado. É uma ladeira abrupta. Quanto mais o tempo passa, mais difícil se torna a recuperação, porque você está mais embaixo.

Tirar a empresa do abismo num primeiro momento, foi uma tarefa solitária. Tive de trabalhar praticamente sozinho. De cara cortei todo o primeiro escalão. Passei a atuar a atuar com o segundo nível da companhia. Muitas vezes, desci ao terceiro. Reuni toda essa gente ao meu redor. Contrariando todas as regras da

administração, passei a ter um grande numero de subordinados diretos e centralizei todas as decisões numa única voz de comando.

Fiz isso porque acredito que na hora da crise a empresa precisa ter mais que um líder é preciso contar com um comandante, um homem que tome as rédias, que passe as informações com a máxima clareza. Os intermediários devem ser eliminados. Quando se está numa situação como essa, o tempo é um ativo valioso e a clareza ajuda a evitar os erros. Não se pode correr o risco de interpretações erradas. E as pessoas que estão abaixo, tem de perceber que há um plano de longo prazo e que líder simplesmente um bombeiro desesperado, que vai apagar o incêndio momentâneo.

Para unir o grupo em torno de um objetivo, logo de claro criei um lema, que deveria ser compartilhado por todos: 'Corte, concentre e simplifique'. Àquela altura, o Pão de Açúcar era uma empresa burocratizada, apegada a sistemas, muitos deles errados, ultrapassados. Para mim, ficou claro que a companhia, com aquele jeito de ser e daquele tamanho, era absolutamente ingovernável num curto e num médio prazo(...). No final dessa história: é necessário se antecipar às crises, aos problemas. Mesmo que tudo pareça bem, desconfie. Desça na hierarquia e cheque. Busque a maior quantidade possível de informações. Ficar parado é morte.

5.4.4 Quarto caso

TEMA: Como manter a equipe motivada

AUTOR: Cláudia Vassallo

ENTREVISTADA: Luiza Helena Trajano Rodrigues

FONTE: Revista **EXAME**, Ano 38, n.º 14, 21 de julho de 2004, p.32.

Poucos empresários no Brasil dominam com tanta desenvoltura a arte de motivar funcionários quanto Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, sócia e superintendente do Magazine Luiza, terceira maior rede de varejo de eletroeletrônica e móveis do país. Ao longo dos últimos 13 anos, Luiza tem feito da motivação de suas equipes um dos alicerces do crescimento da rede, sediada em franca, no interior de São Paulo.

Paradoxalmente, quanto mais a empresa cresce, mais difícil fica seu trabalho. Neste ano, o Magazine Luiza abrirá 80 lojas. Em 2003, foram 50. Até dezembro, serão 6000 funcionários – um crescimento de 50% em apenas 12 meses. A seguir, Luiza Helena conta como procura alinhar esse exército de vendedores sob a mesma cultura, os mesmos valores e objetivos.

Existem três alicerces para a motivação de uma equipe – coração, cabeça e bolso, afirma Luiza Helena. Se um dos três faltar, o processo se rompe. Coração é a paixão pela empresa. Cabeça é poder participar, poder usar os próprios conhecimentos e ter chance de adquirir novas competências. É a certeza de que seu trabalho trará desenvolvimento, o próprio e o da empresa. E o bolso é o óbvio. O crescimento do negócio tem de ser acompanhado pelo crescimento de seus funcionários.

Parece simples, mas é difícilimo manter esse sistema funcionando. É preciso muita disciplina por parte das lideranças. Quando digo liderança, não estou me referindo apenas a Maria Helena, mas a cada diretor, a cada gerente, a cada chefe. Todos nós precisamos nos vigiar diariamente para fazer com que isso seja uma prática, e não apenas uma teoria bonita.

Há uma razão objetiva para perseguir isso. Acredito, de verdade, que são as pessoas que diferenciam as empresas. Hoje, tudo está virando commodity. Na prática, qualquer coisa pode ser copiada muito rapidamente. Só uma equipe motivada, que queira fazer negócios de uma maneira cada vez melhor, nos permite sair dessa armadilha.

Dependemos da criatividade dos funcionários. E é preciso permitir que ela aflore. Só conseguiremos isso se as pessoas tiverem certeza de que estão ajudando a construir uma empresa, e não apenas colocando um tijolo no lugar certo. A possibilidade de criar coisas novas e implementá-las é um poderoso estimulante. Faz com que as pessoas se sintam realmente importantes.

Criatividade e temor não combinam. As pessoas que trabalham aqui não podem, por exemplo, ter medo de falar o que pensam. E elas só falarão se tiverem certeza de que os líderes estão preparados para ouvir coisas que muitas vezes vão incomodá-los. É complicado. Estamos acostumados a ouvir apenas aquilo que nos interessa. Só que nem sempre o que nos interessa é a verdade ou vai contribuir para o crescimento da empresa. Saber ouvir, portanto, não é favor nenhum. É uma questão de estratégia.

A lição da empresaria:

Estimule a criatividade e o trabalho em equipe, dê autonomia para a solução de problemas e recompense financeiramente os bons resultados. **Compartilhe sempre as informações**

5.5 ANÁLISE DOS CASOS APRESENTADOS

5.5.1 Primeiro Caso: O Resgate da Motivação

Neste caso podemos verificar que a falta de comunicação gerou uma grande “desmotivação” no exato momento em que a organização mais precisava dela, pois havia passado pelo processo de duas cisões e com isto houve o desligamento de muitos colaboradores. "Estávamos tão concentrados em fazer as novas empresas darem certo que não calculamos que poderia haver um trauma na Credicard", diz Roberto Lima, presidente do conselho da Credicard. O turnover chegou a 40%, pois passou de 3000 para pouco mais de 200 funcionários, as metas não foram alcançadas porque a empresa focou a sua estratégia da seguinte maneira: "Prioridade era a definição da estratégia desses novos negócios e o cuidado para que os seus talentos não debandassem".

A grande questão era como alcançar novamente um clima de motivação e conseqüentemente de resultados?

Algumas ações foram empreendidas com a finalidade de mudar o quadro apresentado. Através de uma pesquisa interna descobriu-se vários pontos importantes. Um deles é que antes de mudarem o local da empresa, ninguém se preocuparia em saber aonde a maioria dos funcionários moravam. **Comprova mais uma vez que faltou clareza e comunicação a todos que fazem parte da organização.**

Após criar uma nova identidade **era importante melhorar a comunicação de metas e resultados aos funcionários.** A criação de uma convenção anual, que

anteriormente só gerentes participavam, passaram a incluir funcionários. Foram criadas reuniões trimestrais e uma mensal para cada área avaliar os seus resultados do período. **Isto demonstra que foi criada uma forma aberta de comunicação, dando assim valor e importância à participação de todos.**

"Quando seu papel dentro das metas globais fica claro, a motivação aumenta", diz Daniella Delfino, gerente de engenharia de produtos. Abriu-se um espaço numa intranet para que os funcionários enviassem mensagens dizendo porque gostavam de trabalhar na empresa. Isto é comunicação interna.

Após o entendimento da necessidade de uma comunicação mais aberta e da participação de todos no processo de gestão da organização, o turnover passou para 5%, a Credicard voltou a obter resultados e teve suas metas alcançadas. Entrou na edição do Guia da Exame de 2.000.

5.5.2 Segundo Caso: O Desafio da Simplicidade

Constata-se através das declarações deste caso, que o sucesso alcançado por esta empresa **é mais uma vez resultado de uma boa forma de comunicação.** "Tudo que fazemos aqui **é tentar conhecer as pessoas, ouvir os seus anseios e, na medida do possível, atendê-los.** Mas é preciso muito empenho e disciplina para que isto aconteça a cada dia, em cada conversa", fala Dias o presidente.

Pode-se verificar que **nesta empresa existem várias formas de comunicação, intranet espalhadas pelos quiosques, reuniões com todos os colaboradores para divulgação de metas e resultados, conversas informais no corredor independente de hierarquia, café com o presidente.** Desta maneira o

presidente vem tentando estabelecer na organização o que chama de "cultura do diálogo".

Sabe-se muito bem que com todas estas atitudes nem sempre se consegue agradar a todos, mas que quando alguém não está satisfeito pode-se saber o porque e como tratar o assunto em questão.

Entendemos também que a disciplina neste momento, e o entendimento correto dos colaboradores é muito importante, pois sabendo-se qual é o seu papel e a sua responsabilidade, o retorno da empresa nas recompensas como, bons salários, ajudas nos estudos dos colaboradores e de seus filhos e outras remunerações são conseqüências dos resultados e esforços do seu trabalho com o reconhecimento da organização.

5.5.3 Terceiro Caso: Como Salvar uma empresa

Neste caso Abílio Diniz, presidente do Pão de Açúcar atesta fielmente que conseguiu salvar sua empresa. Após o seu afastamento da mesma por uma década em virtude de problemas familiares, quando do seu retorno, identificou que o Pão de Açúcar estava mal. Não tinha o controle e nem o domínio total da gestão e faltava confiança nos executivos. Abílio afirma que, **“o elemento fundamental para que o empresário se sinta seguro – seja em época de crise seja de grande prosperidade – é a informação”**. Precisa conhecer o seu negócio com máximo detalhe, e assim ter uma visão global de toda a empresa. De nada adianta se não tiver uma percepção do mercado e atuação da concorrência.

"Na análise de qualquer problema costuma ter três passos. O primeiro é o diagnóstico. O segundo é o planejamento. Em terceiro vem a ação". Diz Abílio Diniz. Como o mesmo **não tinha muito tempo e não conseguia acessar as informações, a sua ação ficou retardada.** Tentou brigar de várias formas e maneiras, e precisava ter o domínio o mais rápido possível, pois uma empresa para crescer leva muito tempo para amadurecer e conquistar mercado, mas para cair pode ser rápido. Para romper estas barreiras, Abílio Diniz **deixou de falar diretamente com os executivos do topo e desceu para colher as informações na base da pirâmide, só assim conseguiu colher as informações necessárias para o seu planejamento e partir para ação.**

Cortou o primeiro escalão, centralizou as decisões, tendo assim uma única voz de comando, e passou a ter um grande número de subordinados. Afirma ainda, "que na hora da crise a empresa precisa ter mais que um líder é preciso contar com um comandante, um homem que tome as rédeas, **que passe as informações com a máxima clareza.** Os intermediários devem ser eliminados. Quando se está numa situação como essa, o tempo é um ativo valioso e **a clareza vai evitar erros. Não se pode correr o risco de interpretações erradas (...)** Para unir o grupo em torno de um objetivo, logo criei um lema, que deveria ser compartilhado por todos: Corte, concentre e simplifique. (...) Mesmo que tudo pareça bem, desconfie. Desça na hierarquia e cheque. **Busque a maior quantidade possível de informações.**"

Para alcançar este sucesso, acredito eu que na forma de uma comunicação clara, direta e sem intermediários e assim evitando atrasos nas decisões, nas informações bem como evitando os ruídos de comunicação. Com estas decisões e atitudes Abílio Diniz retomou o crescimento e sucesso do Pão de Açúcar.

5.5.4 Quarto Caso: Como Manter a equipe motivada

Consideramos neste caso que a grande preocupação de Luiza Helena, presidente do Magazine Luiza é com a motivação de sua equipe. Luiza Helena conta como procura para alinhar esse exército de vendedores sob a mesma cultura, os mesmos valores e objetivos.

"Criatividade e temor não combinam. As pessoas que trabalham aqui não podem, por exemplo, **ter medo de falar o que pensam. E elas só falarão se tiver a certeza de que os líderes estão preparados para ouvir coisas que muitas vezes vão incomodá-los. É complicado. Estamos acostumados a ouvir apenas aquilo que nos interessa. Só que nem sempre o que nos interessa é a verdade ou vai contribuir para o crescimento da empresa. Saber ouvir, portanto, não é favor nenhum. É uma questão de estratégia**".

A mesma relata a sua preocupação com o mercado competitivo e que as empresas para sobreviverem terão que se destacar, pois cada vez mais os produtos viram commodity.

Os resultados serão alcançados através das pessoas, pois estas serão realmente um diferencial no mercado, **através de uma comunicação clara, com confiança de como a mesma será tratada, em todos os níveis e sem receio.**

Este é um caso claro onde a liberdade de comunicação provoca nos funcionários a motivação necessária para em conjunto com a sua equipe buscar soluções, estratégias e ações diferenciadas num mesmo objetivo. Sem medo de opinar o funcionário percebe no seu "chefe", não apenas aquele que está acima dele

na cadeia hierárquica da organização, mas mais um elo na corrente da busca em alcançar os objetivos propostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de informação, que ao nível humano é chamado comunicação, é um processo universal e muito complexo, inerente à natureza de toda organização. Comunicação é a relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pelas respostas provocadas. Uma definição pormenorizada a reconhece como um processo, voluntário ou não, pelo qual dois ou mais agentes transmitem e/ou recebem mensagens por meio de um sistema completo ou parcialmente compartilhado de sinais, símbolos e comportamentos. Tanto a comunicação como os outros processos com que está quase sempre ligada, se dão todos em uma matriz comum, que é a vida da sociedade e conseqüentemente das organizações.

Neste trabalho pode-se perceber que ao definir comunicação como várias espécies de comportamento que têm lugar entre as organizações e que modificam o comportamento tanto das organizações que lhes dão origem como das organizações receptoras ficou claro que isto acontece porque a comunicação não é um processo linear. É circular ou cíclico, ou seja, a informação passa de fonte através do receptor, voltando para a fonte em forma alterada, completando o ciclo.

A comunicação ocorre quando os conceitos e informações emitidos são recebidos pelo receptor. Estas circunstâncias incluem: a predisposição e a propensão do receptor; a harmonia entre as necessidades e desejos do indivíduo; a habilidade e experiência do comunicador, entre outras.

Os seres humanos se comunicam mal, devido ao complicado e minucioso sistema de símbolos que existe para interagir. Pode-se perceber que ao se pesquisar este assunto, este campo de pesquisa têm revelado altos índices quanto à

difficuldade de se efetuar a ação de comunicar. Sendo assim, é vital a qualquer usuário da comunicação reconhecer suas complexidades e abismos e diminuir as margens de erros antes mesmo de começar.

Nas organizações perceber quando da existência de problemas quanto à comunicação no seu meio é vital para a prevenção de futuros problemas. Ao líder cabe a tarefa de direcionar a ação curativa de qualquer problema ocorrido a este nível. Portanto o líder deverá estar preparado para fazer uso de uma linguagem capaz de atingir diferentes sujeitos em diferentes graus de compreensão entendendo que estes mesmos possuem uma diversidade cultural, intelectual e conceitual tal que poderá ocasionar os chamados ruídos de comunicação que em muitos casos chegam a ocasionar problemas maiores.

Numa organização em que há liberdade de comunicação entre liderados e lideranças, acaba por surgir o que se pode chamar de “simbiose informativa”, ou seja, tanto um quanto outro causa uma dependência mútua e qualquer “traição” poderá levar a morte de ambos. Expondo melhor, poder-se-ia dizer que atualmente as empresas procuram através de parcerias, estabelecer uma intimidade com seus funcionários no nível de abertura de informação/comunicação, provocando uma maior responsabilidade de todos pela manutenção da empresa e pelo seu crescimento. Assim se a empresa cresce todos crescem, se decai é responsabilidade de todos encontrar meios para retomar o crescimento.

Nos casos analisados isto ficou bem claro. Contudo, existe uma certa resistência por parte de algumas organizações no sentido de abrir a comunicação para determinados setores. Isto se deve ao fato da especulação da concorrência poder ter acesso a informações exclusivas. Mesmo assim, o que ficou mais claro

durante todo o desenvolvimento deste trabalho é que a comunicação quando ocorre de maneira clara e aberta, promove um feedback entre os sujeitos que se comunicam, trazendo um retorno considerável.

Mesmo existindo diferentes formas de comunicação, uma coisa é certa, a clareza é fundamental. De nada adianta a empresa investir em treinamento de pessoal, equipamentos de informação de última geração, reuniões, palestras, dinâmicas se na sua forma mais íntima a comunicação fica legada ao caos. Muitas vezes, existe uma aparente abertura, mas é só aparência. As relações são fechadas e não se permite acesso a troca de idéias, ao diálogo. Existe o comando e a obediência. Não se pode culpar esta ação, mas atualmente isto não funciona mais como dantes. Hoje o que vale são as parcerias, o diálogo, as trocas de informações. Sempre buscando um mesmo fim, respeitando as hierarquias, estabelecendo confiança e respeito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Aline França de. Ph.D. *Noções Básicas sobre Comportamento Humano em Organizações*. Florianópolis: Núcleo de Estudos em Inovação. **Gestão e tecnologia da Informação**. IGTI.1999.
- ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. Tradução: Antônio Pinto Carvalho. Rio de Janeiro: Ediouro, 1985.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. SP: Pioneira,1992.
- BRETON Philippe, PROULX Serge (1996). L'explosion de la communication, In: FACHINELLI, Ana Cristina et alli. **A Informação Organizacional na Contemporaneidade: uma nova concepção do profissional da comunicação**. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto9-03.html> Acesso em julho,2004.
- COHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CHANLAT, Alain e BÉDARD, Renée. *Palavras à ferramenta do executivo*. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. SP: Atlas,1993.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**. SP: Futura, 2000.
- ECO, Umberto. **Tratado geral de semiótica**. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- FARIA, A. Nogueira, SUASSUNA, Ney Robinson. **A Comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. SP:Markron Books, McGraw-hill,1991.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. SP:Markron Books, McGraw-hill,1991.

FREITAS, S.G. *Cultura organizacional e comunicação*. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. SP: Pioneira, 1997.

FREITAS, Sidinéia Gomes de. **Organização e Comunicação: comunicação, poder e cultura organizacional**. <http://www.aberje.com.br/livros/indice.htm> Acesso em julho 2004.

GIOVANNINI,G (coord.). **Evolução da Comunicação: do Silex ao Silício**. Trad. Wilma Freitas Ronald de Carvalho. 5.^a impressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

GOLDHABER, G.. **Comunicación organizacional**. Trad. José Manuel Balagner México: Editorial Diana, 1991.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1982.

HAMPTON, David. **Administração Processos Administrativos**. São Paulo: Makron Books, 1990.

JUCIUS, Michael J. e SCHKENDER, Willian E. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas S.A, 1986.

KUNSCH, M. *Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea*. In: **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do

Campo: Programa de Pós-graduação em comunicação social/ Universidade Metodista de São Paulo/UMESP,nº32,2 semestre de 1999.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed.34, 1999.

LEVY, Pierre. *A inteligência coletiva - por uma antropologia do ciberespaço*.In:

FACHINELLI, Ana Cristina et alli. **A Informação Organizacional na Contemporaneidade: uma nova concepção do profissional da comunicação**.

Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto9-03.html> Acesso em julho,2004.

LITE, Marisa Del Pozo. **Cultura empresarial y comunicación interna : su influencia en la gestión estratégica**. Madrid : Fragua Editorial, 1997.

MATTELART, Armand & Michele. **História das teorias da comunicação**. 6ª ed São Paulo: Loyola, 2003.

MEGGINSON, Leon C. et.al.**Administração, Conceitos e aplicações**. 4.ª ed. São Paulo: Harba, 1998.

PENTEADO, José Roberto W. **A técnica da Comunicação Humana**. 2.ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RÜDIGER, Francisco. **Introdução à teoria da informação**. São Paulo: Edicom, 1998.

SCHERMERHORN Jr., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação**

organizacional. Trabalho apresentado no GT Comunicação Organizacional. INTERCOM, Manaus/AM, 04 de setembro/2000.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THAYER, Lee Osborne. **Princípios de Comunicação na Administração.** *Comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas.* São Paulo: Atlas, 1973.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação.** Lisboa: Presença, 2002.